

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес – процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес – процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ И.Р. Руйга  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

## **БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.00.00 «Менеджмент»

**Разработка мероприятий по развитию компании по производству и  
продаже текстильных изделий (на примере ООО «Одеялко»)**

Пояснительная записка

Руководитель	_____	М.А. Лихачев
Выпускник	_____	А.В. Рыбалка
Нормоконтролер	_____	Т.П. Лихачева

Красноярск 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 Исследование российского рынка текстильных изделий и особенностей функционирования на нем компаний малого и среднего бизнеса.....	5
1.1 Исследование состояния, тенденций и перспектив развития российского рынка текстильных изделий.....	5
1.2 Исследование ключевых факторов успеха предприятий малого и среднего бизнеса на рынке текстильных изделий.....	12
1.3 Исследование лучших практик функционирования и развития компаний малого и среднего бизнеса на российском рынке текстильных изделий.....	17
2 Исследование бизнес-процессов и определение направлений развития ООО «Одеялко».....	24
2.1 Общая характеристика ООО «Одеялко».....	24
2.2 Исследование существующих бизнес-процессов ООО «Одеялко».....	32
2.3 Ключевые проблемы и направления совершенствования бизнес-процессов и развития компании ООО «Одеялко».....	38
3 Разработка мероприятий по развитию ООО «Одеялко».....	45
3.1 Исследование особенностей рынка сырья для производственных процессов ООО «Одеялко».....	45
3.2 Разработка проекта модернизации ООО «Одеялко».....	49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	54
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	56

## ВВЕДЕНИЕ

Легкая промышленность входит в состав ведущих отраслей мирового промышленного комплекса. На ее долю приходится 5,7% мирового валового продукта, более 14% занятых в промышленном комплексе.

Российская текстильная и швейная отрасли к настоящему моменту не сумели занять лидирующих позиций с точки зрения вклада в валовой внутренний продукт. Причин этому несколько. Наиболее существенная причина кроится в том, что сырьевая база для производства продукции легкой промышленности осталась в государствах – бывших союзных республиках. Не менее существенное влияние на развитие российской легкой промышленности оказывает конкуренция со стороны иностранных производителей. Такие страны как Индия, Китай, Турция и другие традиционно специализируются на производстве швейных изделий. Изделия, произведенные в этих странах, традиционно конкурируют на мировом рынке вследствие низкой стоимости рабочей силы и сырья.

Развитие легкой промышленности в РФ определяется стратегией импортозамещения, однако достигнуть поставленных правительством РФ целей пока не удастся.

Производственная компания ООО «Одеялко» работает на рынке Республики Хакасия и Красноярского края. Компания является преемником Черногорской фабрики первичной переработки шерсти (ПОШ). Компания занимается закупкой шерстяного сырья, а также производством широкого ассортимента изделий: постельного белья и принадлежностей, матрасов, спальных мешков и другой продукции.

Проведенный в ходе выполнения выпускной работы анализ хозяйственной деятельности предприятия позволил выявить тенденцию сокращения показателей результатов деятельности. Произошло сокращение выручки от реализации и прибыли. Данной сокращение может быть вызвано неблагоприятной экономической ситуацией, которая сложилась в настоящий

момент в экономике РФ и других стран, что самым неблагоприятным образом сказалось на покупательной способности денежных доходов населения. С другой стороны, рост курса иностранной валюты может положительно сказаться на деятельности компании, сделав ее продукцию более конкурентоспособной.

Среди внутренних причин, которые могли привести к ухудшению экономических показателей, можно выделить возможную неэффективность управления бизнес-процессами предприятия.

Таким образом, целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по развитию ООО «Одеялко».

Для достижения поставленной цели в выпускной квалификационной работе были решены следующие задачи:

- проведено исследование российского рынка текстильных изделий и тенденций его развития;
- изучены особенности функционирования предприятий малого и среднего бизнеса на рынке текстильных изделий;
- исследованы существующие бизнес-процессы ООО «Одеялко»;
- определены направления совершенствования бизнес-процессов;
- разработаны мероприятия по развитию ООО «Одеялко».

# **1 Исследование российского рынка текстильных изделий и особенностей функционирования на нем компаний малого и среднего бизнеса**

## **1.1 Исследование состояния, тенденций и перспектив развития российского рынка текстильных изделий**

В настоящее время развитие легкой промышленности в Российской Федерации определяется «Стратегией развития легкой промышленности России на период до 2025 года» [1]. Основной целью Стратегии является разработка эффективной системы интеграции легкой промышленности РФ в мировую экономическую систему. Достижение данной цели требует решения ряда задач, а именно:

- увеличение вклада цепочки создания стоимости продукции легкой промышленности в ВВП с 0,9% до 1,5%;
- реализации стратегии импортозамещения;
- создание дополнительных рабочих мест;
- повышение экспортного потенциала и др.

Среди приоритетных направлений реализации стратегии можно выделить развитие и сохранение успешных секторов легкой промышленности, к которым относится отечественное производство швейных изделий, а также поддержка отечественных брендов производителей.

Мировая легкая промышленность развивается наиболее активно в странах с низким показателем ВВП на душу населения (Индия, Бангладеш и др.). Для этих стран легкая и текстильная промышленность служит основным драйвером экономики.

Бывшие социалистические страны, такие как Румыния, Венгрия, Польша, Чехия, Болгария) обеспечивают свое внутреннее потребление за счет собственного производства. Кроме этого, часть продукции, произведенной в этих странах, поступает на близлежащие региональные рынки.

Российская Федерация относится к третьей группе стран, которая практически «потеряла» легкую промышленность (за исключением технических тканей). К этой же группе относятся такие страны как США, Япония, Германия, Великобритания). Эти страны импортируют большую часть текстильной продукции.

Такая ситуация обусловлена отсутствием сырья отечественного производства, особенно хлопка. За последние 15 лет занятость в сфере легкой промышленности в развитых странах сократилась на 40%. Развитие легкой промышленности в этих странах развивается за счет более науко- и капиталоемких производств. Кроме этого, в развитых странах происходят завершающие этапы обработки брендованных изделий.

Доля российской легкой промышленности в общем объеме ВВП по результатам 2015 года составляет 0,9%. Доля в общем объеме производства промышленной продукции – 2,4%, в общем объеме обрабатывающих производств – 3,6%.

По мнению специалистов Министерства промышленности и торговли РФ, Россия ежегодно теряет до 1,1% ВВП вследствие высокой доли импорта. Динамика импорта текстильных изделий и обуви в РФ за период 2000-2014 гг. представлена на рисунке 1.

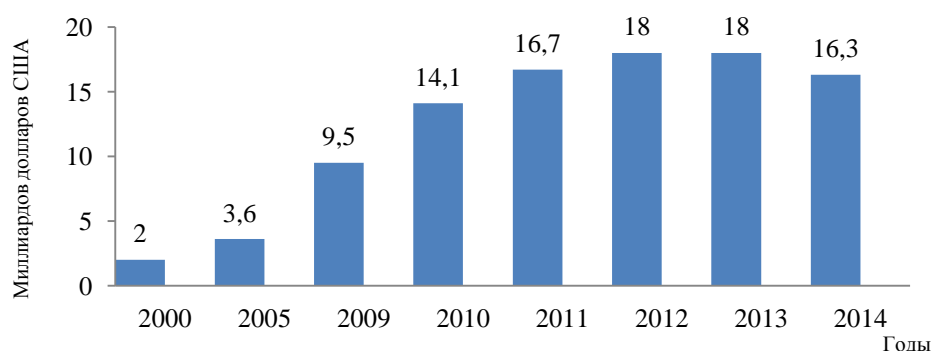


Рисунок 1 – Динамика импорта текстиля, текстильных изделий и обуви в РФ за период 2000-2014 гг., млрд. долл. [2]

Анализ представленных данных позволяет сделать вывод о том, что импорт текстильных изделий в 2014 году снизился, однако рост данного показателя в 2014 году по сравнению с 2000 годом составил 815%.

При этом доля текстильных изделий в общем объеме импорта на протяжении нескольких лет остается практически неизменной и составляет 5,7%. Динамика доли импорта текстиля, текстильных изделий и обуви в РФ за период 2000-2014 гг. представлена на рисунке 2.

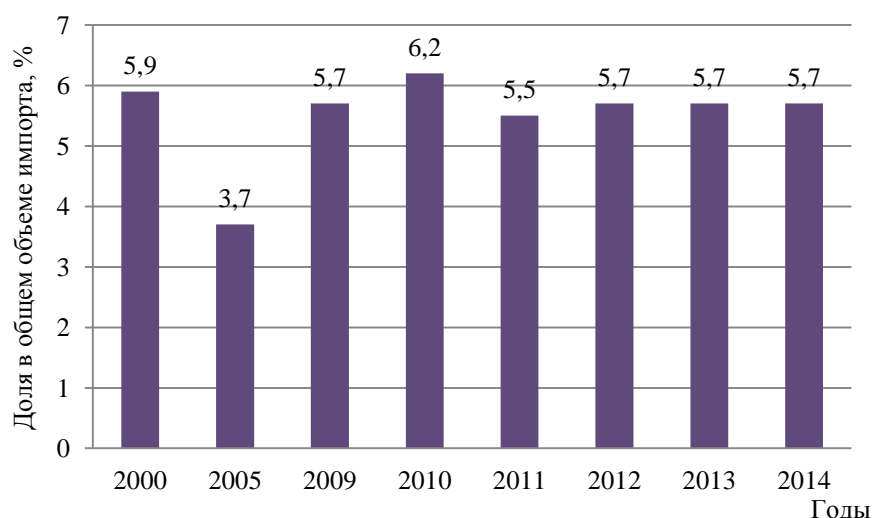


Рисунок 2 – Динамика доли импорта текстиля, текстильных изделий и обуви в РФ за период 2000-2014 гг., % [2]

По состоянию на 1 июня 2015 года в отрасли занято 319 тысяч человек, в том числе в текстильном и швейном производстве – 275 тыс. человек. Динамика производства тканей в РФ в 2014-15 гг. представлена на рисунке 3.

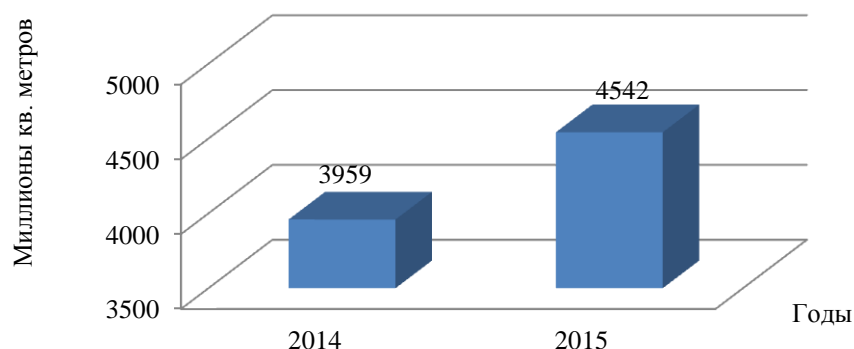


Рисунок 3 – Динамика производства тканей в РФ за период 2014-15 гг., млн. кв. метров [2]

На рисунке 4 представлена динамика производства тканей различных видов за период 2014-2015 гг.

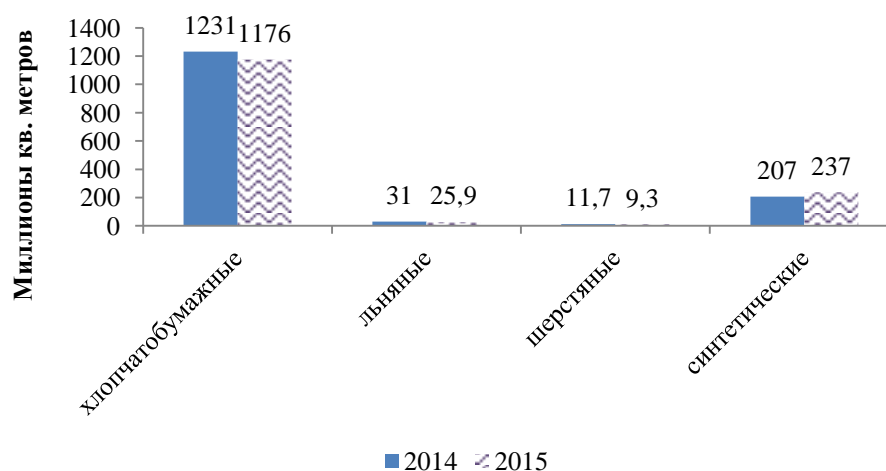


Рисунок 4 – Динамика производства различных видов тканей в РФ за период 2014-15 гг. [2]

Наибольший удельный вес в структуре производства занимают хлопчатобумажные ткани, доля которых в 2014 году составила 31%, в 2015 г. – 25,8%. Таким образом, производство хлопчатобумажных тканей снижается. Аналогичная ситуация наблюдается и в производстве льняных и шерстяных тканей. Общий рост производства тканей в РФ вызван увеличением производства тканей из синтетических и искусственных волокон. При этом доля данного вида тканей в общем объеме производства осталась практически неизменной – 5,2%.

В целом в 2014-15 гг. ситуация в легкой промышленности ухудшилась. Причин тому несколько:

- снижение реальных располагаемых доходов населения;
- снижение розничного товарооборота в торговле непродовольственными товарами;



– рост стоимости импортного сырья и соответственно увеличение цен на готовую продукцию.

Снижение объемов производства одежды составило 31,7%, обуви – 19,1%. Однако, в первом полугодии 2016 года индекс объемов производства в текстильной и швейной промышленности по сравнению с аналогичным периодом 2015 года составил 103,6%.

Крупнейшим экспортером швейной продукции в мире остается Китай. Его доля в мировом экспорте швейной продукции составляет 42%. Однако наиболее существенную долю экспорта швейной продукции в РФ занимают страны Европейского союза – 45%. В ценах производителей доля импортной швейной продукции составляет около 60%.

Производство швейной продукции в Российской Федерации территориально рассредоточено. На долю крупнейших производителей швейной продукции приходится примерно 25% общих объемов производства. Факторы конкурентоспособности швейного производства представлены на рисунке 5.



Рисунок 5 – Факторы конкурентоспособности швейного производства

В структуре себестоимости швейной продукции затраты на рабочую силу составляют около 20%, материалов – около 50%. В настоящее время стоимость рабочей силы в РФ в сфере швейного производства примерно сопоставима с Китаем, но превышает стоимость рабочей силы в Юго-Восточной Азии. В таких условиях отечественным производителям стоит отдать предпочтения

производству продукции с низкой долей ручного труда. Одной из разновидностей такого производства является производство домашнего текстиля. У данного сегмента высоки перспективы выхода компаний на международные рынки из-за возможностей субконтрактного производства. По оценкам специалистов Министерства промышленности и торговли РФ объем данного сектора может увеличиться к 2025 году на 40-50 млрд. руб.

Инструментом стимулирования спроса в швейной промышленности может стать государственный заказ на различные виды швейных изделий, в том числе спецодежды. Повышение производительности труда и качества выпускаемой продукции за счет модернизации оборудования и обучения персонала может позволить снизить эффективную себестоимость труда в России на 20%.

Еще одним конкурентным преимуществом российского швейного производства может стать сокращение сроков поставок продукции на внешние рынки. Для сравнения: время доставки продукции из Китая морским путем составляет 8-10 недель, при производстве в России эти сроки сокращаются до 3-4 недель.

Стратегия развития швейного производства – локализация продукции с низкой долей ручного труда из доступных материалов. Основные меры государственной политики:

- 1 Создание выгодных условий для контрактного производства крупных иностранных компаний в Российской Федерации для локального рынка.

- 2 Создание льготных условий для иностранных и российских брендов, частично локализовавших производство.

- 3 Использование механизмов, заложенных в Федеральном Законе №488-ФЗ от 31.12.2014 г. «О промышленной политике в Российской Федерации, включая специальные инвестиционные контракты».

- 4 Использование действующих механизмов поддержки реализации инвестиционных проектов, предусмотренных подпрограммой № 4 «Легкая промышленность и народные художественные промыслы» государственной

программы «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности», утвержденной Распоряжением Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 328.

5 Использование механизмов предоставления государственных гарантий.

6 Привлечение финансирования из Фонда развития промышленности (сумма займа до 500 млн. рублей, до 80% предельно допустимой доли может быть использовано на приобретение технологического оборудования и расходов, связанных с его введением в эксплуатацию).

7 Использование механизмов утвержденной Агентством кредитных гарантий Программы стимулирования кредитования субъектов малого и среднего предпринимательства.

8 Внедрение международно-признанных систем управления качеством.

9 Стимулирование спроса B2B/B2G рынка на спецодежду.

10 Усиление регулирования производственной безопасности и охраны труда.

11 Переориентация швейного производства на синтетические материалы по мере появления сырьевой базы, модернизация и развитие производственной базы. В первую очередь, поддержка предприятий, производящих продукцию с относительно низкой долей ручного труда.

В случае реализации подобных мер объем производства швейной продукции в Российской Федерации может составить к 2025 году 540-560 млрд. руб. со значительным сокращением доли импортной продукции. Оценочный объем требуемых инвестиций в отрасль – 80-100 млрд. рублей, может быть создано до 150-170 тыс. новых рабочих мест. Развитие швейной промышленности добавит 0,06% к ВВП и обеспечит 80-100 млрд. руб. налоговых поступлений.

## 1.2 Исследование ключевых факторов успеха предприятий малого и среднего бизнеса на рынке текстильных изделий

Одной из наиболее острых проблем, стоящих перед текстильной и швейной промышленностью, является возрастающая конкуренция со стороны иностранных производителей. В настоящий период легкая промышленность характеризуется как отрасль с высокой степенью импортозависимости. Среди других факторов, определяющих развитие легкой промышленности, можно выделить:

- конкуренцию с иностранными производителями;
- отсутствие стимулирующих мер со стороны государства в области финансовой и научно-технической поддержки;
- зависимость от иностранных поставщиков тканей, фурнитуры и т.п.;
- предпочтения потребителей в пользу товаров иностранных производителей.

Объем импорта в лёгкой промышленности превышает половину задействованных ресурсов. Доля импортной продукции в общем объеме производства тканей представлена на рисунке 6.

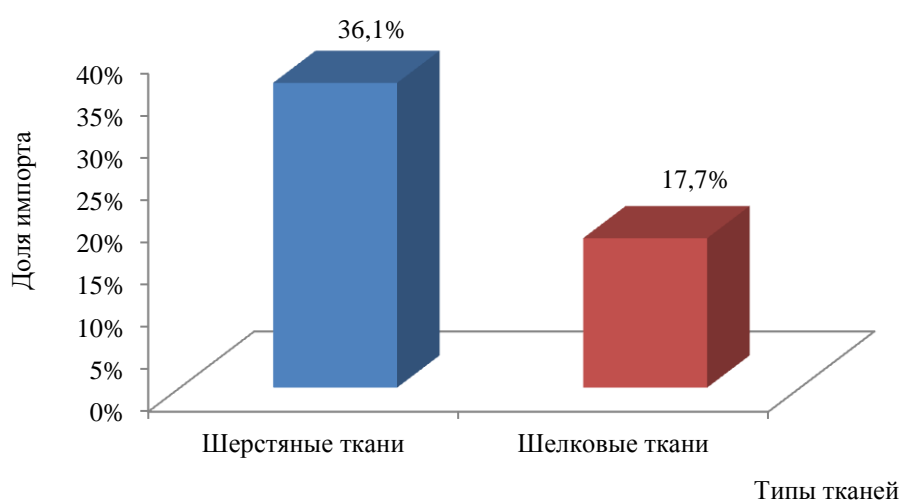


Рисунок 6 – Доля импортной продукции в общем объеме производства тканей, % [3]

Российское производство швейных и текстильных изделий ориентировано на внутреннее потребление. Доля экспорта крайне низка и составляет примерно 1% от общего объема производства. Отечественное производство чулочно-носочных изделий составляет 42,1 %, швейных – 15,1 %, а трикотажных – всего лишь 6,1 %. Все отрасли, которые раньше входили в легкую промышленность, а теперь представленные отдельными видами деятельности, относятся к производствам с сильно выраженной степенью зависимости от импортных поступлений. Доля импорта по готовым товарам составляет от 84,7 % (по чулочно-носочным изделиям) до 98,4 % (по швейным изделиям).

Российская швейная промышленность представлена в основном большим числом мелких и средних предприятий. При этом производство тканей сосредоточено в государствах – бывших республиках СССР. В РФ производство тканей сосредоточено в основном в Центральном федеральном округе, на долю которого приходится 75% производства тканей.

Швейная промышленность является второй по объему производства валового продукта в легкой промышленности. Предприятия равномерно размещаются во всех экономических районах страны. Наибольшая концентрация предприятий в Центральном и Северо-Западном районе – более 25% швейных изделий, произведенных в России [4].

Несмотря на ориентацию российской швейной промышленности на внутреннее потребление, российские швейные предприятия успешно кооперируются с иностранными партнерами. Партнерство заключается в производстве товаров по лекалам и из материалов заказчика. Преимущество в этом случае составляют дешевые трудовые ресурсы, однако в этом случае есть конкуренция со стороны турецких и китайских швейных предприятий.

В советский период развитие легкой и швейной промышленности осуществлялось в основном за счет развития крупных производств, что обеспечивало экономию, обусловленную ростом масштабов производства. Однако в современных условиях на первое место выходят гибкость и

адаптируемость производства под запросы потребителей. Мировая практика также доказывает успешность малых предприятий швейной промышленности перед более крупными предприятиями.

Преимущества малых форм хозяйствования в легкой промышленности обусловлены адаптацией производственного процесса с помощью групповых и гибких технологий. Это позволяет оперативно перестраивать технологические процессы под выпуск новых изделий, повышать производительность труда, снижать объемы незавершенного производства, уменьшать складские запасы.

Российские малые предприятия разрабатывают свои уникальные швейные технологии. В частности, был разработан компьютеризированный манекен для примерки в процессе пошива, исследования в области моделирования процессов, оптимизации производственных процессов, ресурсосбережения и энергоэффективности технологий и оборудования.

Компьютерные технологии составляют основу технологического прогресса российского швейного производства. Отечественные разработки швейных структур малых предприятий в виде гибких производственных систем не уступают современным зарубежным. За рубежом вопрос управления гибких производственных систем решается путем компьютеризации основного производства. Отечественные разработки ГПС стали мобильными, технологический процесс на них начинается с зоны запуска, где технолог загружает все необходимые данные в память компьютера. С этого момента производственным процессом управляет компьютер.

Гибкие производственный процесс на малых предприятиях швейной промышленности базируется на следующем:

- использовании различных видов оборудования;
- использовании круговых транспортных средств с автоматическим адресованием полуфабриката на рабочие места;
- использовании комбинированного подхода.

Преимуществом данного подхода является устранение малоквалифицированного ручного труда. На смену ему приходит умственный

труд, что положительно влияет на престижность профессий, связанных со швейным производством.

Увеличение доли сложного высококвалифицированного труда, развитие творческих начал в труде, повышение личной ответственности вызывают интеллектуальный рост всех категорий работающих на гибком производстве, что способствует формированию таких качеств, как высокая работоспособность, чувство личной ответственности за результаты труда, заинтересованность в конечном результате труда, потребность в дальнейшем повышении своих знаний, квалификации и культуры производства [5].

Среди факторов, определяющих развитие рынка швейных изделий, можно выделить быстрое старение моделей одежды и других видов продукции швейного производства. Это требует перестройки швейного производства на основе применения так называемых гибких производственных систем, которые нашли уже широкое применение в машиностроении, станкостроении и других отраслях народного хозяйства.

Вступление РФ во Всемирную торговую организацию, что также определяет динамику развития швейной промышленности вследствие влияния следующих факторов[6]:

- контроль за принятием и применением многосторонних торговых соглашений;
- урегулирование торговых споров между странами-членами;
- наблюдение за торговой политикой стран-членов;
- сбор, изучение и предоставление информации по вопросам развития и использования механизмов международной торговли и торговой политики;
- таможенно-тарифное регулирование;
- антидемпинговое регулирование и применение компенсационных пошлин;
- использование субсидий и компенсационных мер;
- нетарифные ограничения;

- количественное регулирование и лицензирование экспорта и импорта, запреты экспорта и импорта;
- внутренние налоги, сборы, правила, относящиеся к внутренней торговле.

В качестве основного результата вступления России в ВТО для швейной промышленности можно выделить снижение таможенных пошлин до нуля с 2012 до 2017г.

После вступления России в ВТО швейная промышленность как одна из наиболее уязвимых может использовать преимущества вступления в ВТО только при условии помощи со стороны государства.

Среди проблем развития малого бизнеса традиционно выделяются следующие:

- сложность доступа к кредитным ресурсам;
- высокая стоимость кредитов;
- вопросы административного регулирования деятельности малого предпринимательства;
- бремя налоговой политики;
- неэффективность мер поддержки деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства.

Особенностью легкой промышленности является высокая мобильность производства и технологические возможности предприятий, позволяющие при конъюнктурных изменениях рынка, связанных с сезонными изменениями спроса и моды, осуществлять быструю смену ассортимента продукции, не уменьшая объемы выпуска и, соответственно, объемы продаж, не снижая налоговые отчисления.



### **1.3 Исследование лучших практик функционирования и развития компаний малого и среднего бизнеса на российском рынке текстильных изделий**

В ответ на вызовы окружающей среды швейные предприятия столкнулись с необходимостью пересмотреть организационно-технологическую политику швейного производства, которое на протяжении многих лет строилось и работало как крупное предприятие с высокой степенью предметной и модельной специализации. Такие предприятия оказались не готовы чутко реагировать на изменения требований потребительского рынка, особенно при производстве одежды нестабильного ассортимента.

При этом современные тенденции швейного производства характеризуются уменьшением объемов выпуска до размеров мелкосерийного и единичного, что соответствует величине заказа 10 – 50 единиц и количеству рабочих от 5 до 20 человек. Для таких производственных процессов традиционные формы проектирования и функционирования не могут быть реализованы.

Перспективы развития малых предприятий швейной промышленности заключаются в их способности быстро реагировать на изменение потребительского спроса. Они более восприимчивы к техническим новинкам и обеспечивают быструю окупаемость затрат. В этой связи увеличение числа малых предприятий является весьма актуальной задачей развития швейной отрасли. Однако реформы промышленности еще не создали прочной основы организации таких предприятий. Поэтому необходима разработка технологий проектирования технологических процессов изготовления швейных изделий, гибко приспособляемых к производству одежды нестабильного ассортимента, объем выпуска которой зависит от требований рынка [7].

Малые предприятия в легкой промышленности располагают значительными конкурентными преимуществами по сравнению с крупным производством:

- быстрая адаптация к местным условиям хозяйствования;
- гибкость и оперативность в принятии и выполнении решений;
- производство изделий малыми партиями;
- возможность реализовать свои идеи и проверить свои способности;
- возможность быстро вводить изменения в продукцию и производство;
- относительно невысокие расходы и затраты на управление и кадры (подбор высококвалифицированных специалистов, обладающих разносторонними знаниями, кругозором и профессиональной компетентностью в соответствии с задачами организации конкретного предприятия).

Преимущества малых предприятий в швейной промышленности связаны прежде всего с возможностью гибкой адаптации к изменениям потребительского спроса. Развитие швейной отрасли в РФ связывают с увеличением количества малых предприятий. Для реализации этой задачи необходимо проведение реформ, часть из которых уже реализуется, но на сегодняшний день их недостаточно. В частности необходимо:

- совершенствовать технологии проектирования технологических процессов изготовления швейных изделий;
- изучение потребностей рынка;
- формирование производственных и логистических цепей поставок материалов и готовой продукции.

Успешность организации швейного производства зависит от технического оснащения производства. Выбор оборудования для пошива и влажно-тепловой обработки изделий осуществляется с учетом ассортимента изготавливаемой продукции. В этой связи при разработке конструкции модели, а также выборе технологических режимов стачивания и ВТО необходимо учитывать геометрические, механические, физические и конструкторско-технологические свойства материалов. Формирование ассортимента изделий на малом предприятии осуществляется в соответствии с анализом выбранных текстильных материалов. На основании проведенного анализа устанавливаются

технологические режимы обработки и определяются требования к оборудованию.

Среди основных преимуществ малых предприятий швейной отрасли можно выделить следующие [8]:

- 1) отсутствие вспомогательного, подсобного и побочное производства;
- 2) не выделяются в отдельную структурную единицу экспериментальный цех и цех отделки готового изделия. Они могут существовать как участки;
- 3) подготовительный и раскройный цеха могут быть объединены территориально.

Еще одной формой организации малого швейного производства может быть сотрудничество с более крупными предприятиями, когда малое предприятие выполняет только определенные операции в рамках субконтрактной системы. На малом предприятии могут иметь место и отдельные стадии производственного процесса. Например, поставка деталей кроя в соответствии с заказом малого предприятия осуществляется с другого предприятия, оснащенного автоматизированным настольно-раскройным комплексом, обеспечивающим высокую точность кроя.

Факторы, учитываемые при проектировании швейного предприятия представлены на рисунке 7.

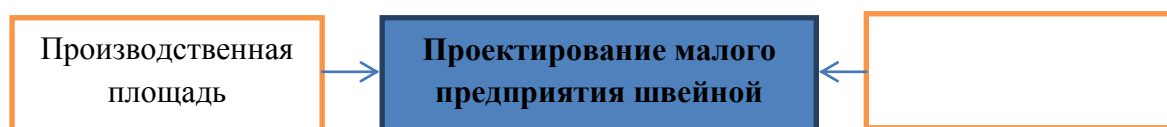


Рисунок 7 – Факторы, учитываемые при проектировании швейного предприятия

Мощность предприятия выражается выпуском изделий в смену (или сутки), количеством рабочих. Как правило, для российской швейной отрасли характерны малые предприятия с малым числом работников. Численность работников во многом определяется специализацией ассортимента. Так, для

компаний, выпускающих изделия мужского верхнего ассортимента, численность работников составляет в среднем 50 человек. Для компаний, специализирующихся на женском и детском ассортименте, средняя численность персонала составляет 30 человек.

При размещении участков производства во внимание принимаются следующие факторы: взаимные связи цехов, требования пожарной и санитарной безопасности, а также требования охраны труда.

Участие исполнителя для осуществления технологического процесса при изготовлении швейных изделий может изменяться и иметь с точки зрения условий производства три ситуации (1):

$$N = 1; 1 < N < m; N = m \quad (1)$$

где  $N$  – число исполнителей, участвующих в производственном процессе;  
 $m$  – конечное целое число.

При  $N = 1$  производство характеризуется как единичное или индивидуальное, при котором весь производственный процесс совершается одним человеком. При единичном производстве выпуск продукции исчисляется единицами. Под единицей продукции понимается отдельное пальто, костюм или другое изделие. Образцы изделия или не повторяются, или повторяются нерегулярно. Изготовление каждой единицы продукции характеризуется своими особыми основными условиями производства. Единичное производство характеризуется:

- отсутствием закрепления операций за рабочими местами;
- применением в основном универсального оборудования;
- низкой специализацией исполнителей;
- значительным удельным весом ручных операций;
- высокой квалификацией исполнителей;
- общей высокой трудоемкостью изделий;

- длительным циклом их изготовления;
- высокой себестоимостью выпускаемой продукции.

При этом единичное производство позволяет наиболее гибко реагировать на запросы потребителей.

Противоположная ситуация имеет место, когда  $N = 0$ . В этом случае речь идет о полностью автоматизированном производственном процессе. Участие ручного труда в таком производственном процессе не требуется.

И, наконец, третий вариант, когда  $1 < N < m$ . В этом случае производственный процесс является поточным. Процесс производства делится на различные этапы, которые осуществляются разными работниками.

Поточное производство характеризуется как производство с высокой степенью разделения труда, что является наиболее прогрессивным подходом к организации производства. Данный подход обеспечивается определенным числом исполнителей, участвующих в изготовлении изделия.

Поточное производство наиболее полно отвечает требованиям основных направлений развития техники и технологии и обеспечивает интенсивное использование высокопроизводительного технологического оборудования, экономит трудовые, материальные, энергетические ресурсы. Поточная форма организации производства имеет ряд преимуществ:

- значительно повышается производительность труда за счет специализации рабочих и рабочих мест, многократной повторяемости выполняемых работ, а также за счет повышения трудовой дисциплины, механизации транспортных работ и т.п.;
- повышается качество продукции, чему также способствует специализация рабочих;
- сокращается длительность производственного цикла (время пребывания каждого изделия в цехе от момента поступления его в цех до момента сдачи готовой продукции) за счет повышения производительности труда и ритмичности работы;
- повышается коэффициент использования оборудования;

– создаются благоприятные условия для комплексной механизации и автоматизации производства и т.д.

Потоки в швейном производстве могут быть организованы по-разному. При численности персонала от 3 до 11 человек используется низкопоточное производство. При этом отсутствует согласование работ по времени.

Классическое поточное швейное производство может быть организовано в трех вариантах. Формы организации поточного производства представлены на рисунке 8.

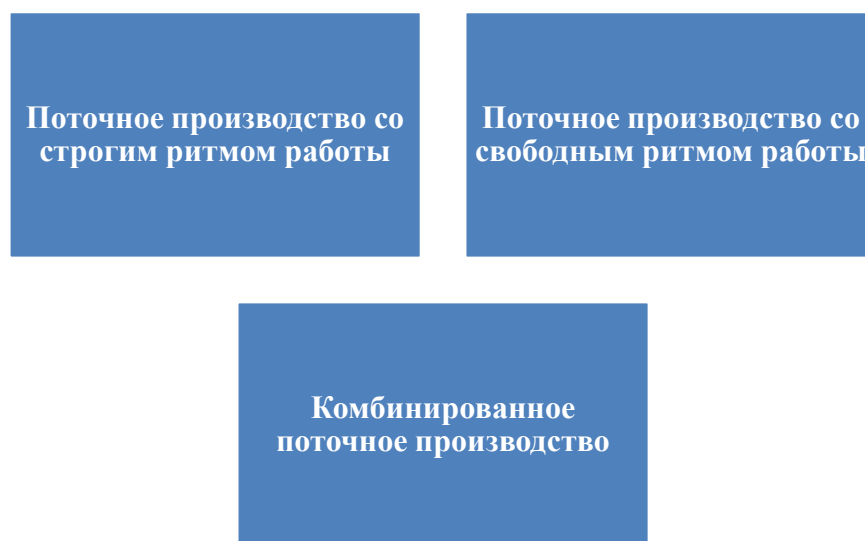


Рисунок 8 – Формы организации поточного производства

Наиболее характерной формой организации потоков для малых предприятий являются потоки со свободным ритмом работы, в частности агрегатно-групповые, для которых характерны:

- групповое расположение рабочих мест;
- как правило, ручное перемещение пачек предметов труда с использованием внутрипроцессных транспортных плоскостей между рабочими местами в группе и напольных тележек между группами рабочих мест.

Классификация поточного производства по количеству одновременно изготавливаемых моделей представлена на рисунке 9.

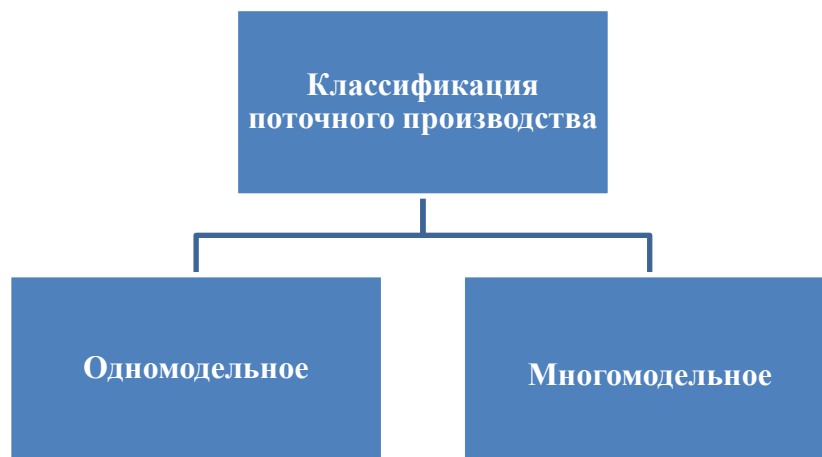


Рисунок 9 – Классификация поточного производства по количеству одновременно изготавливаемых моделей

Многомодельный поток характеризуется такими видами запуска моделей как последовательно-ассортиментный и циклический. Такой вид производства нуждается в однотипных методах обработки, оборудовании и технологической оснастке. Кроме этого, требования к организации такого производственного процесса предполагают минимальные различия в трудоемкости.

Таким образом, организационная стабильность функционирования современных малых предприятий во многом обеспечивается разработкой новых технологий проектирования производства. При этом одним из перспективных направлений его реорганизации является применение гибких производственных систем с динамичной организационной структурой, наиболее приспособленной для скорейшего выпуска новой продукции и ее оперативной поставки на рынок. Внедрение гибких производственных систем в швейной промышленности открывает реальные возможности для создания открытых гибких структур, обладающих целостностью, целевой ориентацией с позиции экономической деятельности, возможности быстрой и экономически выгодной реорганизации состава, структуры и организации с учетом изменений на рынке.

## **2 Исследование бизнес-процессов и определение направлений развития ООО «Одеялко»**

### **2.1 Общая характеристика ООО «Одеялко»**

Общество с ограниченной ответственностью «Одеялко» (ООО «Одеялко») образовано в 2009 году на базе «Черногорской фабрики ПОШ» [9]. Производственные мощности компании находятся по адресу Республика Хакасия, пгт. Усть-Абакан, Промзона, Южная окраина, д. 1. В г. Красноярске компания имеет офис, располагающийся по адресу: ул. Калинина, д. 91, оф. 2-3.

ООО «Одеялко» осуществляет следующие виды деятельности:

- заготовка, первичная обработка и переработка козьей, овечьей и верблюжьей шерсти;
- производство пряжи из шерсти разных видов;
- производство постельных принадлежностей, подушек, одеял с различными наполнителями.

Таким образом, ООО «Одеялко» является производственной компанией полного цикла, начиная с производства и заготовки сырья, до производства готовой продукции.

Проведем анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Одеялко».

Под финансовым состоянием понимается способность организации финансировать свою деятельность. Финансовое состояние характеризуется обеспеченностью финансовыми ресурсами, необходимыми для нормального функционирования, целесообразным их размещением и эффективным использованием, финансовыми взаимоотношениями с другими юридическими и физическими лицами, платеже- и кредитоспособностью, финансовой устойчивостью.

В 2015 году выручка ООО «Одеялко» составила 4 842 тыс. руб. В таблицах 1 и 2 представлен аналитический баланс ООО «Одеялко».



Таблица 1 – Сравнительный аналитический баланс ООО «Одеялко» (активы), тыс. руб.

АКТИВ						
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	2013	Удельный вес, %	2014	Удельный вес, %	2015	Удельный вес, %
Основные средства	-	-	1 137	35,6	703	19,8
Долгосрочные финансовые вложения	-	-	-	-	-	-
ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ I	-	-	1 137	35,6	703	19,8
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Запасы	236	56,9	720	22,5	1215	34,1
НДС по приобретенным ценностям	-	-	237	7,4	86	2,4
Дебиторская задолженность (в течение 12 месяцев)	168	40,5	1090	34,1	1303	36,6
Краткосрочные финансовые вложения	-	-	-	-	-	-
Денежные средства	11	2,7	12	0,4	251	7,1
Прочие оборотные активы	-	-	-	-	-	-
ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ II	415	100	2059	64,4	2855	80,2
БАЛАНС	415	100,0%	3 196	100,0%	3 558	100,0%

Таблица 2 – Сравнительный аналитический баланс ООО «Одеялко» (пассив), тыс. руб.

ПАССИВ	2013	Удельный вес, %	2014	Удельный вес, %	2015	Удельный вес, %
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
Уставный капитал	10	2,4	10	0,3	10	0,3
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	51	12,3	590	18,5	613	17,2
ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ III	61	14,7	600	18,8	623	17,5
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Заемные средства	-	-	-	-	-	-
ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ IV	-	-	-	-	-	-
Краткосрочные займы и кредиты	326	78,6	317	9,9	1076	30,2
Кредиторская задолженность	28	6,7%	2 279	71,3%	1 859	52,2%
Прочие краткосрочные обязательства	-	-	-	-	-	-
ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ V	354	85,3%	2 596	81,2%	2 935	82,5%
БАЛАНС	415	100,0%	3 196	100,0%	3 558	100,0%

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы:

В 2015 году по сравнению с 2014 г. стоимость основных средств ООО «Одеялко» сократилась с 1137 тыс. руб. до 703 тыс. руб. – на 38,2%.

Запасы ООО «Одеялко» увеличиваются, так за период 2014/2013 гг. прирост запасов составил 205,1%, а за период 2015/2014 гг. – 68,8%.

Показатель «Дебиторская задолженность» также увеличивается значительными темпами – в 2014 году рост данного показателя составил 548,8% по сравнению с 2013 г., при этом доля дебиторской задолженности в активе баланса упала с 40,5% до 34,1%.

Денежные средства предприятия за период 2015/2014 гг. возросли весьма значительно, а именно с 12 до 251 тыс. руб. (темп прироста 2645,5%).

Уставный капитал ООО «Одеялко» не изменяется с 2013г и составляет 10 тыс. руб.

В 2014 году произошло увеличение показателя «Нераспределенная прибыль» на 1000%.

Также увеличилась сумма краткосрочных кредитов и займов – темп прироста 2015/2014 гг. составил 239,4%, удельный вес краткосрочных кредитов и займов в структуре пассива составляет 30,2%.

Показатель «Кредиторская задолженность» в 2014/2013гг увеличился в 80 раз и составил 2279 тыс. руб. в 2014 году против 28 в 2013 г.

Финансовые результаты деятельности ООО «Одеялко» представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Финансовые результаты деятельности ООО «Одеялко» за период 2014-2015 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	Годы	
	2014	2015
I. ДОХОДЫ И РАСХОДЫ ПО ОБЫЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ		
Выручка от продажи товаров	9 547	4 842
Себестоимость проданных товаров	8 173	3 604
Валовая прибыль	1 374	1 238
Коммерческие расходы	-	-
Управленческие расходы	740	1 151
Прибыль (убыток) от продаж	634	87
II. ОПЕРАЦИОННЫЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ		

Продолжение таблицы 3

Проценты к получению	-	-
Проценты к уплате	-	-
Прочие доходы	-	-
Прочие расходы	37	32
Прибыль (убыток) до налогообложения	597	55
Текущий налог на прибыль и другие аналогичные обязательные платежи	58	32
Прочее	-	-
Чистая прибыль отчетного периода	539	23

На рисунке 10 представлена динамика показателя выручки от реализации.

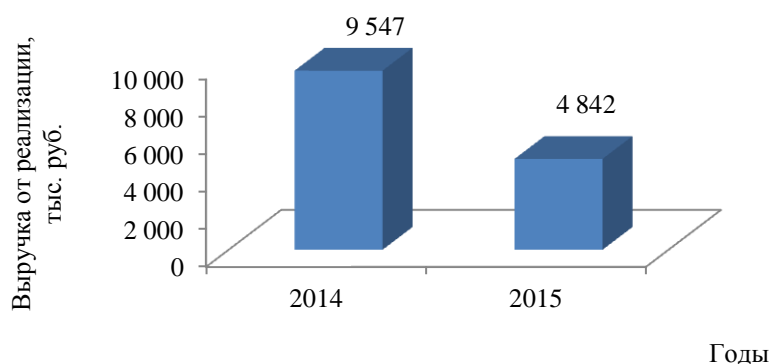


Рисунок 10 – Динамика выручки от реализации ООО «Одеялко» за период 2014-2015 гг.

Проведенный анализ позволил выявить значительное сокращение показателя выручки от реализации. Выручка в 2015 году сократилась на 49,3%.

На рисунке 11 представлена динамика показателя «Себестоимость проданных товаров»

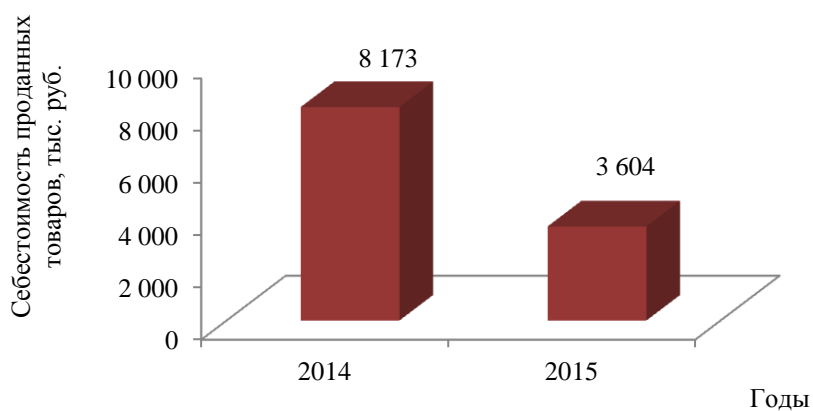


Рисунок 11 – Динамика себестоимости реализованной продукции ООО «Одеялко» за период 2014-2015 гг.

Анализ также позволяет сделать вывод о значительном снижении показателя себестоимости реализованной продукции. При этом, темпы сокращения себестоимости превышают темпы снижения показателя выручки от реализации. Так, себестоимость снизилась на 55,9% против 49,3% для показателя выручки от реализации.

Сравнительный анализ выручки от реализации и себестоимости реализованной продукции позволяет предположить, что прибыль от реализации сократилась менее по сравнению с другими показателями. Динамика валовой прибыли от реализации ООО «Одеялко» за период 2014-2015 гг. представлена на рисунке 12.

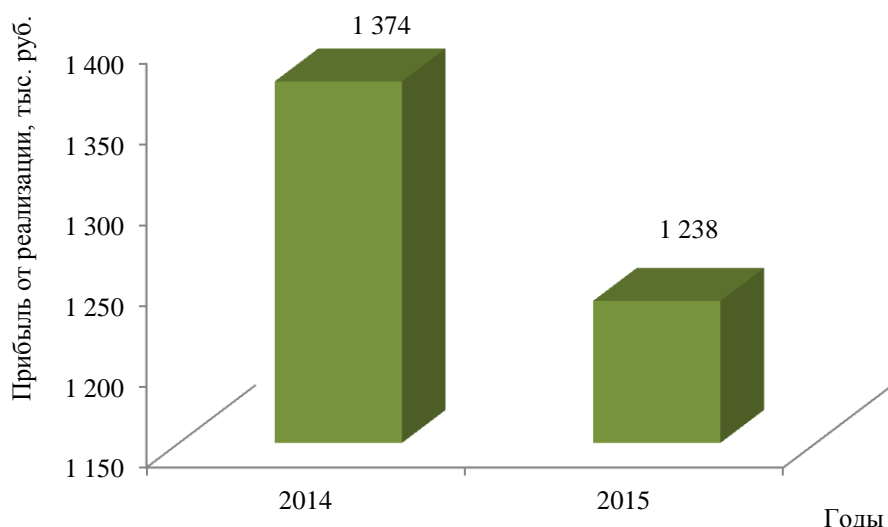


Рисунок 12 – Динамика валовой прибыли от реализации ООО «Одеялко» за период 2014-2015 гг.

В отличие от значительного снижения показателей выручки от реализации и себестоимости реализованной продукции, валовая прибыль ООО «Одеялко» сократилась в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 9,9%.

Анализ темпов прироста основных финансовых результатов ООО «Одеялко» представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Динамический анализ основных финансовых результатов деятельности ООО «Одеялко», %

Наименование показателя	Темп прироста 2015/2014, %
<b>I. ДОХОДЫ И РАСХОДЫ ПО ОБЫЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>	
Выручка от продажи товаров	-49,3
Себестоимость проданных товаров	-55,9
Валовая прибыль	-9,9
Коммерческие расходы	-
Управленческие расходы	55,5
Прибыль (убыток) от продаж	-86,3
<b>II. ОПЕРАЦИОННЫЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ</b>	
Проценты к получению	-
Проценты к уплате	-
Прочие доходы	-
Прочие расходы	-13,5
Прибыль (убыток) до налогообложения	-90,8
Текущий налог на прибыль и другие аналогичные обязательные платежи	-44,8
Прочее	-
Чистая прибыль отчетного периода	-95,7

Анализ динамики основных показателей позволил выявить значительное увеличение величины управленческих расходов, а именно – на 55,5%. Это самым отрицательным образом повлияло на показатель чистой прибыли, которая в 2015 году сократилась на 95,7% по сравнению с 2014 годом.

Для оценки финансовой устойчивости ООО «Одеялко» необходим расчет следующих коэффициентов:

- коэффициент автономии;
- коэффициент финансовой зависимости;
- коэффициент соотношения собственных и заемных средств;
- коэффициент маневренности собственного капитала;
- коэффициент покрытия внеоборотных активов собственным капиталом;
- коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств.

Результаты расчета показателей финансовой устойчивости ООО «Одеялко» в 2013-2015 гг. представлены в таблице 5

Таблица 5 – Показатели финансовой устойчивости ООО «Одеялко» в 2013 – 2015 гг.

Показатели	2013	2014	2015
Собственный капитал, тыс. руб.	61	600	623
Общая величина активов, тыс.руб.	415	3196	3558
Коэффициент автономии	0,15	0,19	0,18
Коэффициент финансовой зависимости	6,80	5,33	5,71
Заемные средства, тыс. руб.	354	2 596	2 935
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	5,80	4,33	4,71
Коэффициент маневренности собственного капитала	1,00	-0,90	-0,13
Коэффициент покрытия внеоборотных активов собственным капиталом	-	0,53	0,89

Общепринятое нормальное значение коэффициента автономии в российской практике: 0,5 и более (оптимальное 0,6-0,7). В мировой практике считается минимально допустимым до 30-40% собственного капитала. Но в любом случае данный показатель сильно зависит от отрасли, а точнее от соотношения в структуре организации внеоборотных и оборотных активов. Чем больше у организации доля внеоборотных активов (фондоемкое производство), тем больше долгосрочных источников требуется для их финансирования, а значит больше должна быть доля собственного капитала (выше коэффициент автономии).

Коэффициент автономии находится на уровне гораздо ниже 50%, т.е. финансирование деятельности предприятия происходит преимущественно за счет заемных средств. Таким образом, значение данного показателя характеризует крайне высокую зависимость от кредитных ресурсов.

Коэффициент финансовой зависимости предприятия означает насколько активы предприятия финансируются за счет заемных средств. Слишком большая доля заемных средств снижает платежеспособность предприятия, подрывает его финансовую устойчивость и соответственно снижает доверие к нему контрагентов и уменьшает вероятность получения кредита.

Коэффициент финансовой зависимости при норме менее 1 составил в 2013 году 6,80 рублей, в 2014 году 5,33, а в 2015 году – 5,71 рубля. Т.е. на каждый рубль собственного капитала приходится почти 5,71 рублей совокупных активов.

Коэффициент маневренности собственного капитала говорит о соотношении собственного оборотного капитала и собственных источников финансирования. Недостаток финансирования в 2013 году составлял до 100 % собственного капитала, в 2014 году он обратился в избыток достигающий 90%, а в 2015 году в форме собственного оборотного капитала находилось на 13% собственных источников больше, чем того требовалось.

В таблице 6 представлены показатели платежеспособности ООО «Одеялко» за период 2013-2015 гг.

Таблица 6 – Показатели платежеспособности ООО «ОДЕЯЛКО» за период 2013-2015 гг., тыс. руб.

Показатели	2013	2014	2015
Собственный капитал	61	600	623
Внеоборотные активы	415	3196	3558
Собственные оборотные средства	61	-537	-580
Запасы и затраты	236	537	1301
Излишек (недостаток) собственных оборотных средств	-175	-1 494	-1 381
Долгосрочная задолженность	-	-	-
Чистые мобильные средства	61	-537	-80
Излишек (недостаток) чистых мобильных средств	-175	-1 494	-1 381
«Нормальные» краткосрочные источники формирования запасов и затрат	326	317	1 076
«Нормальные» источники формирования запасов и затрат	387	-220	996
Излишек (недостаток) «нормальных» источников формирования запасов и затрат	151	-1 177	-305
Прочие источники финансирования	-	-	-
Общая величина источников формирования запасов и затрат	387	-220	996
Излишек (недостаток) общей величины источников финансирования	151	-1 177	-305

В 2013 году предприятие было обеспечено собственным оборотным капиталом в сумме 61 тыс. рублей. Для финансирования внеоборотных активов

и запасов и затрат этого было недостаточно: недостаток финансирования составил 175 тыс. рублей.

В 2014 году собственные оборотные средства уменьшились. Недостаток собственного финансирования составил -1 494 тыс. рублей, который был покрыт за счет коммерческой кредиторской задолженности. Ситуация в целом по сравнению с 2013 годом ухудшилась.

В 2015 году недостаток собственных оборотных средств составил 1 381 тыс. руб. Ситуация несколько улучшилась.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что в настоящий период деятельность ООО «Одеялко» характеризуется снижением основных показателей. Это может быть вызвано как факторами внешней среды, проявляющимися в снижении покупательной способности доходов населения, так и факторами внутренней неэффективности организации производства. Таким образом, возникает необходимость исследования процессов организации производства ООО «Одеялко»

## 2.2 Исследование существующих бизнес-процессов ООО «Одеялко»

Общество с ограниченной ответственностью «Одеялко» производит следующие виды продукции (таблица 7).

Таблица 7 – Характеристика ассортимента ООО «Одеялко»

Ассортиментная позиция	Характеристика ассортиментной позиции
Постельное белье	В ассортименте компании представлены комплекты постельного белья различных размеров из хлопковых тканей, шелка и синтетических тканей
Подушки	Компания производит подушки со следующими наполнителями: овечья шерсть, бамбуковое волокно, полиэфирное волокно, пух/перо, искусственный лебяжий пух
Одеяла	Данная ассортиментная позиция включает одеяла из натуральной шерсти, бамбукового и полиэфирного волокна
Пружинные матрасы	Комфорт - зависимый пружинный блок Люкс - Орто - независимый блок Элит - Орто - независимый блок MultiPocket - Орто - независимый блок
Ортопедические основания	Компания производит ортопедические основания разных размеров



Продолжение таблицы 7

Беспружинные матрасы	Ассортиментная позиция включает: Ватные матрасы Синтепоновые матрасы Шерстяные матрасы Латекс Многослойные
Матрасы и наматрасники	Компания разрабатывает и производит высококачественные матрасы с наполнителем из овечьей шерсти, верблюжьей шерсти, растительных волокон, полиэфирных (синтетических) волокон, от общедоступных до «премиум» класса
Полотенца махровые, халаты, покрывала	Ассортиментная позиция направлена на удовлетворение потребностей корпоративных клиентов (гостиницы, отели)
Спальные мешки	Спальные мешки с наполнителем из овечьей шерсти
Наполнители	Компания выпускает наполнители из натуральных и синтетических материалов

Система управления качеством ООО «Одеялко» базируется на внедрении системы менеджмента качества ISO 9001. Компания обладает всеми необходимыми лицензиями и сертификатами для производства продукции.

Поскольку ООО «Одеялко» является производственной компанией полного цикла, то производственный процесс в компании начинается с заготовки сырья. Технологическая схема производства изделий из шерсти представлена на рисунке 13.

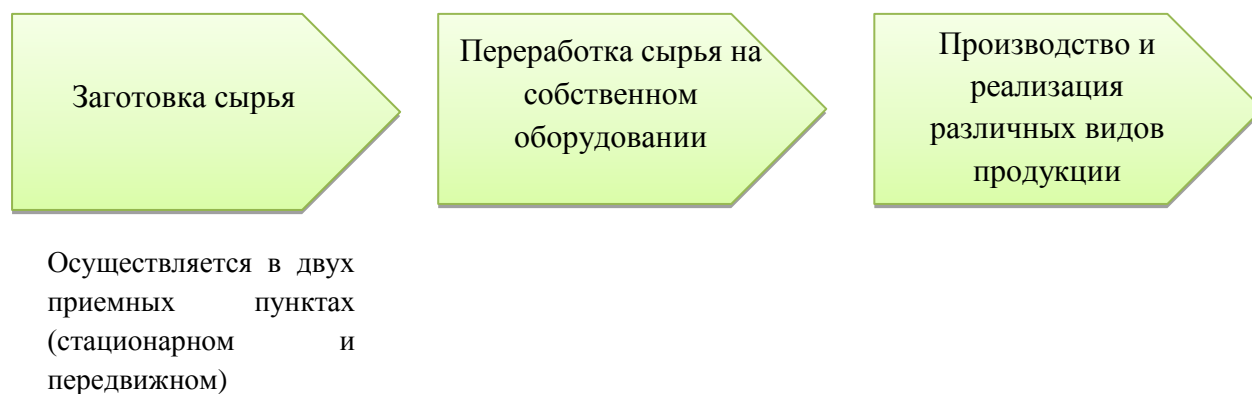


Рисунок 13 – Технологическая схема производства изделий из шерсти

Бизнес-процессы первичной переработки шерсти представлены на рисунке 14.

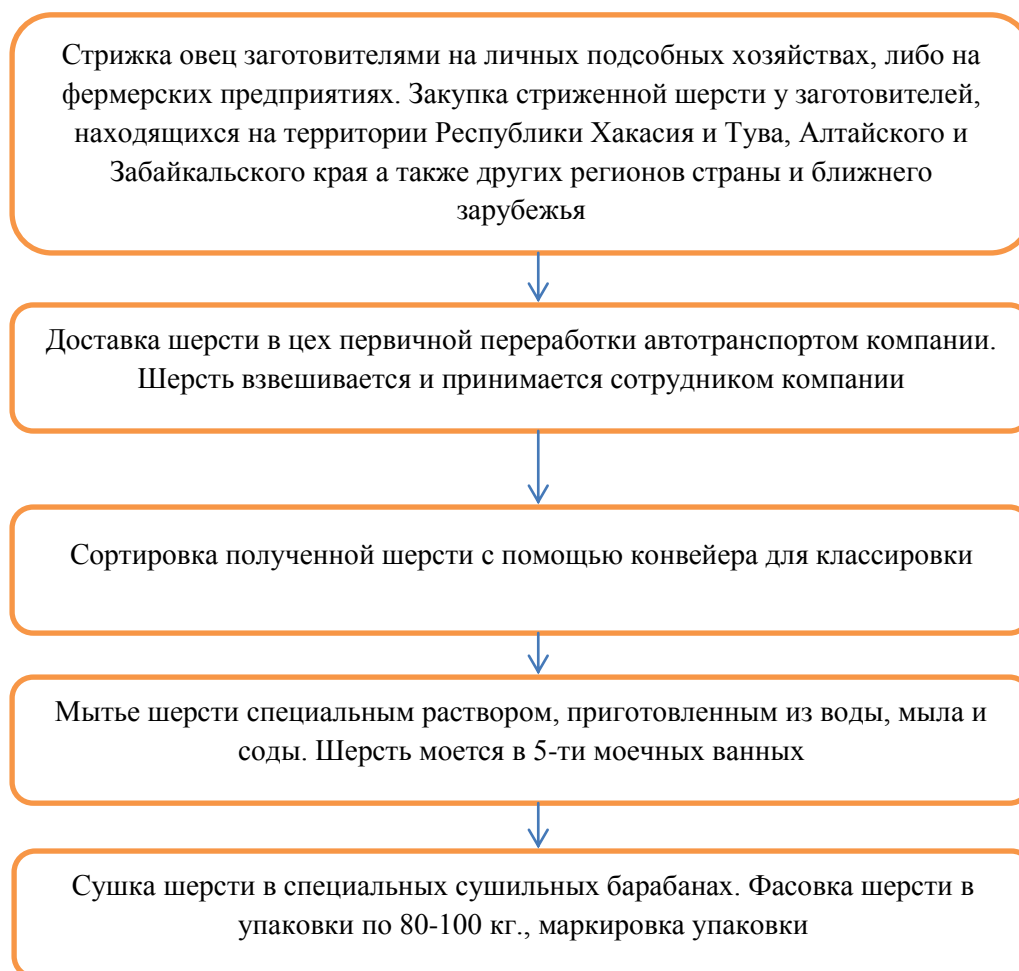


Рисунок 14 – Технологические этапы первичной обработки шерсти

Для первичной переработки шерсти используются следующие виды оборудования:

- автопитатель немойтой шерсти;
- моечная машина;
- трепальная машина;
- автопитатель мытой шерсти;
- сушильная машина.

Перед тем, как шерсть закладывается в моечную машину, ее подвергают «трепанию» для того, чтобы удалить крупные загрязнения. В результате данной операции клочки шерсти делятся более мелкие, шерсть становится более рыхлой за счет ударов сырья об элементы трепальной машины. Этот процесс

имеет свои недостатки, поскольку рыхление шерсти может быть избыточным, шерсть может путаться.

Таким образом, важнейшим фактором увеличения производства, снижения себестоимости производства продукции, повышения рентабельности и повышения эффективности деятельности является оснащенность предприятия основными фондами, а также более эффективное их использование. Повышение эффективности использования основных средств способствует сокращению разрыва в сроках морального и физического износа, ускорению темпов обновления.

Бизнес-процессы связаны в первую очередь с функциональными подразделениями, за которыми закреплены соответствующие функции. Формирование бизнес-процессов может быть реализовано двумя способами (рисунок 15).

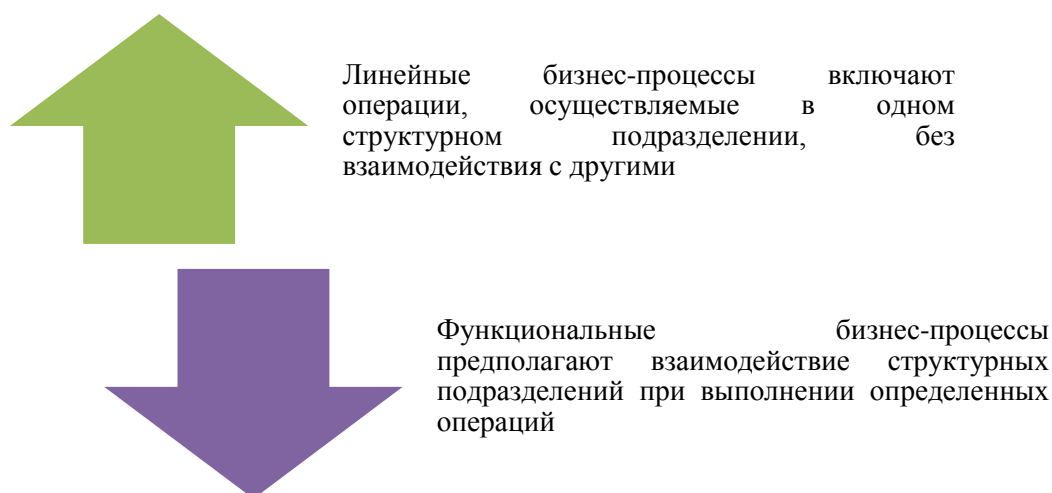


Рисунок 15 – Линейные и функциональные бизнес-процессы

Выбор формы организации бизнес-процессов зависит от сложности производимых изделий. Чем сложнее производимое изделие, тем выше вероятность внедрения функциональных бизнес-процессов. Для ООО «Одеялко» можно выделить следующие структурные подразделения, связанные с осуществлением бизнес-процессов (таблица 8).

Таблица 8 – Структурные подразделения ООО «Одеялко», связанные с реализацией бизнес-процессов

Бизнес-процессы	Структурные подразделения
Разработка новых изделий	Раскройно-экспериментальный цех
Совершенствование технологических процессов	
Приобретение сырья и расходных материалов	Отдел материально-технического снабжения
	Автотранспортный цех
Изготовление швейных изделий	Раскройный цех
	Швейный цех
	Упаковочный цех
Ремонт и обслуживание производства	Ремонтная служба
Технический контроль качества	Служба контроля качества
Сбыт продукции	Отдел маркетинга и сбыта
Управление	Планово-финансовый отдел
	Бухгалтерия
	Отдел кадров
	Юрист

Для первичной обработки шерсти применяются два основных вида оборудования – оборудование с ванно-моечным принципом работы, который требует строгого соблюдения технологии и поддержания уровня жидкости. Второй тип оборудования – волоконно-транспортный, при котором технологические требования менее жесткие.

Шерсть в барках может перемещается с помощью грабельного или боронного механизмов, а также с помощью устройств фирмы «Фляйснер». При перемещении шерсти боронным или грабельным механизмами невозможно получить направленное движение раствора через слои шерсти. После прохождения шерсти через барку она поступает на отжимные валки. По мере прохождения шерсти в зеве валов, скорость воды относительно шерсти, за счет увеличения давления возрастает, в результате чего отрываются более мелкие и прочно прикрепленные загрязнения. Поэтому основная часть жира и загрязнений отделяется отжимными валами. Технологически важно, чтобы к валам вместе с шерстью не поступала моечная жидкость, и чтобы отжатая валами жидкость свободно стекала по поверхности нижнего вала со стороны входа шерсти. Поскольку жидкость, отжатая валами, содержит больше жира и загрязнений, чем жидкость в барке, то ее необходимо отводить на очистку.

В ООО «Одеялко» используется шерстомойное оборудование со следующими характеристиками (таблица 9).

Таблица 9 – Шерстомойное оборудование ООО «Одеялко»

Характеристики оборудования	Агрегат МП 5Ш	СП 1
Производительность по мытой шерсти, кг/ч:		
–тонкой, полутонкой;	450	750
–грубой, полугрубой	650	1000
Рабочая ширина барки, мм	1800	1800
Объем барки, м <sup>3</sup> :		
– первой	8	14,5
– второй	8	14,5
– третьей	6,8	11,5
- четвертой	5	11,5
- пятой	5	11,5
Установленная мощность электродвигателя, кВт.	38,8	176,8
Габаритные размеры, мм:		
Длина	44 000	68 400
Ширина	3 765	3 450
Высота	3 225	4 600

Исследование бизнес-процессов необходимо проводить с позиции влияния на них различных факторов. Актуальной задачей управления бизнес-процессами является необходимость максимально полного учёта факторов, влияющих на современное состояние бизнес-процессов предприятия и определяющих прогноз их развития в будущем [10]. Факторы, определяющие то, насколько бизнес-процессы являются результативными, представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Факторы, определяющие результативность бизнес-процессов

Факторы со стороны предприятия (управляемые)	Факторы со стороны внешней среды (неуправляемые)
Взаимоотношения с поставщиками, которые определяют уровень цен на сырье	Сезонность заготовки сырья, производства и сбыта продукции
Численность и уровень подготовки персонала	Конкуренция
Организационная структура компании	Экономические факторы (инфляция, доходы потребителей)
Внутренний документооборот и выбранная система учета	Законодательство, регулирующее развитие отрасли
Система внутренних коммуникаций	Взаимоотношения с местными органами власти
Готовность персонала к восприятию и осуществлению изменений при модернизации бизнес-процессов	Изменения в отношениях с поставщиками, клиентами, другими коммерческими контрагентами
Объем выделяемых ресурсов для осуществления реинжиниринга бизнес-процессов	Появление новых технологий, новых видов оборудования и товаров-заменителей.

Экономическая эффективность производства в самом общем виде означает результативность. При этом важнейшим требованием является обеспечение максимума эффекта при минимуме затрат. Анализ влияния факторов, представленных в таблице 10 является обязательным условием выполнения бизнес-процессов предприятия, поскольку бизнес-среда динамична и многообразна, к тому же внутриорганизационные условия функционирования предприятия постоянно изменяются в соответствии с её влиянием и деятельностью предприятия.

### **2.3 Ключевые проблемы и направления совершенствования бизнес-процессов и развития компании ООО «Одеялко»**

Целью любого бизнеса является получение прибыли. Достижение данной цели невозможно без осуществления координации всех бизнес-процессов. Для скоординированной работы предприятия необходим единый механизм управления бизнес-процессами.

Современные предприятия текстильных и швейных производств представляют собой сложный набор бизнес-процессов, subprocesses и видов работ, поэтому могут быть отнесены к процессно-ориентированным производствам. При этом вполне оправданным является применение процессного подхода к управлению предприятием, который ориентирован в первую очередь не на управление структурными подразделениями предприятия, а на управление бизнес-процессами, конечными целями выполнения которых является создание продуктов или услуг, представляющих ценность для внешних или внутренних потребителей[11].

Вопросы реформирования бизнес-процессов рассматриваются в трудах российских и зарубежных ученых. Авторами дается различная трактовка понятия «бизнес-процесс». Под бизнес-процессом понимают цепочку различных видов деятельности ( subprocesses), которые вместе взятые создают результат (продукт, услугу), имеющий ценность для потребителя, клиента. В

цепочку обычно входят операции, которые выполняются структурными элементами, расположенными на различных уровнях организационной структуры предприятия. Добавленная ценность обуславливает большую стоимость результата бизнес-процесса по отношению к исходным ресурсам и составляет экономическую основу бизнеса.

Таким образом, современные подходы к управлению предприятием построены не на организационных структурах, а на выделении бизнес-процессов, видов работ и операций. Швейное производство представляет собой процессно-ориентированное производство. При такой организации производственного процесса учет затрат и хозяйственных результатов осуществляется по местам возникновения затрат. Такой подход к организации учета позволяет осуществить эффективный учет производственных затрат. При этом под учетно-аналитическим обеспечением контроля затрат следует понимать систему сбора, хранения и накапливания сведений о затратах в необходимых аналитических разрезах для последующей их обработки и преобразования в объективную экономическую информацию в целях удовлетворения информационных запросов пользователей и положенных в основу принятия управленческих решений.

Эффективность управления деятельностью процессно-ориентированных производств может быть достигнута при сочетании как процессного, так и структурно-функционального подходов к управлению, так как, несмотря на важность понятия процесса, работники предприятия выполняют свои функции в рамках определенных структурных подразделений. Таким образом, имеется потребность в формировании ученой информации не только по бизнес-процессам, но структурным подразделениям и центрам ответственности. Формирование системы учетно-аналитического обеспечения контроля затрат, которая бы способствовала реализации процессного подхода к управлению предприятием в современных условиях, предполагает новые объекты учета затрат. В качестве бизнес-процессов, как объектов учета затрат первого уровня, предлагается выделить следующие сферы хозяйственной деятельности.

Сферы хозяйственной деятельности, выделяемые в качестве бизнес-процессов представлены на рисунке 16.



Рисунок 16 – Сферы хозяйственной деятельности, выделяемые в качестве бизнес-процессов

Вторым уровнем являются subprocesses business-processes of the enterprise. For main and auxiliary production business processes such objects of accounting will be technological stages and phases of production, the criterion of individualization of which are the peculiarities of technology and organization of production. For the remaining business processes as subprocesses, as objects of accounting of costs, it is proposed to allocate directions of activity of these business processes. The main criteria, influencing on their individualization, are: the degree of the significance of the influence of a concrete direction of activity on the final results of the work of the business process; the peculiarities of organization of a concrete direction of activity of the business process.

Third level of objects of accounting of costs in accordance with the proposed approach are types of work and operations of corresponding subprocesses. As criteria, influencing on the allocation of them as objects of accounting, the following are proposed: the character and nomenclature of work of each subprocess; the degree of the significance of the influence of a determined type of work on a concrete subprocess. Classification of objects of accounting of costs in conditions



попроцессного подхода применительно к специфике швейного производства ООО «Одеялко» представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Бизнес-процессы – объекты учета затрат ООО «Одеялко»

Бизнес-процесс	Технологические стадии (субпроцессы)	Операции
Заготовление сырья, приобретение материалов у поставщиков	Заключение и оформление договоров	Проведение переговоров; Заключение договоров; Прослеживание выполнения договоров
	Приемка	По количеству товарных мест; Промер кусков по длине и ширине; Проверка качества ткани; Первичная сортировка шерсти
	Хранение	Приемка и складирование; Соблюдение условий хранения; Выдача
Производство	Проектирование	Разработка эскизов; Расчет расхода материалов
	Раскрой	Расчет кусков ткани; Настиление; Раскладка и комбинирование лекал; Обмеловка; Крой изделия
	Пошив	Раскомплектовка кроя изделия; Пошив изделия; Обметывание; Влажная тепловая обработка
	Контроль качества	Визуальная проверка; Проверка по табельмеру
Продажа	Упаковка	Маркировка; Фасовка
	Хранение и транспортировка	Приемка и складирование; Соблюдение условий хранения; Выдача; Погрузка; Соблюдение условий транспортировки
	Расчеты с покупателями	Выставление счета покупателю; Оформление накладных и счетов-фактур; Оплата; Отслеживание дебиторской задолженности

При формировании учетно-аналитического обеспечения контроля затрат аналитический учет затрат должен быть организован по направлениям, необходимым для эффективного управления, а именно в разрезе субпроцессов, видов работ и операций, статей калькуляции и видов продукции.

Для ведения учета затрат по процессам и субпроцессам каждому бизнес-процессу и субпроцессу присваивают свое обозначение счета и субсчета. Счету

учета затрат основного производства может быть присвоено обозначение «20» (20.1 – проектирование, 20.2 – раскрой, 20.3 – вышивание, 20.4 – пошив, 20.5 – контроль качества). Остальные уровни субсчетов будут определяться в зависимости от тех операций, по которым будет вестись учет затрат, при этом для каждого объекта учета должна быть своя цифровая позиция. Формирование информации о затратах по бизнес-процессам, subprocessам, видам работ и операциям при соответствующей ее обработке с выдачей отчетов заинтересованным пользователям позволит обеспечить прозрачность и аналитичность информации о затратах, а следовательно эффективно контролировать их. Для систематизации структуры затрат по бизнес-процессам, subprocessам и видам работ можно предложить следующую форму учетного регистра (таблица 12).

Таблица 12 – Структура затрат в разрезе статей по бизнес-процессам (субпроцессам)

Статья затрат	Бизнес- процесс 1 (СБ, виды работ)	Бизнес- процесс 2 (СБ, виды работ)	.....	Итого
Материалы				
Заработная плата				
Отчисления во внебюджетные фонды				
Энергетические затраты				
Возвратные отходы				
Непроизводительные расходы и потери				
Обеспечение процесса				

При калькулировании себестоимости продукции основными принципами являются аккумулялирование затрат по уровням, вызывающим эти затраты, и связь с технологией производства. Первоначальное накапливание затрат по уровням, вызывающим затраты, позволит более точно рассчитать себестоимость продукции. Целесообразно рассмотреть возможности применения в процессно-ориентированных производствах методики учета и калькулирования затрат в системе ABC, предполагающей более точное определение себестоимости в разрезе видов деятельности (процессов) и

установление ответственности руководителя каждого вида деятельности за произведенные расходы. Применение данного метода ведет к увеличению объектов учета затрат и калькулирования, но при этом позволит отслеживать порядок формирования затрат в соответствии с технологическими особенностями текстильного и швейного производства, оперативно контролировать отклонения от норм затрат и принимать управленческие решения не после завершения производственных процессов, а непосредственно в период их осуществления.

Как показал опыт внедрения ABC, достоверное определение себестоимости конкретных изделий значительно повышает объективность оценки рентабельности продукции. Дело в том, что традиционные методы распределения накладных расходов способны исказить рентабельность. Они не отражают роста затрат по продукции, производимой мелкими партиями, поскольку на них списывается меньшая доля накладных расходов. И наоборот, изделия, производимые в больших объемах, принимают на себя большую долю накладных расходов и получаются менее рентабельными. При использовании «системы ABC» затраты на производство продукции по видам деятельности закрепляются за определенным руководителем каждого вида деятельности (процесса), который несет ответственность за расходы, связанные непосредственно с этим процессом. Данная система является более эффективной, при помощи нее можно проанализировать отклонение фактических затрат от норм, что дает возможность управлять затратами. Согласно методу ABC предприятие рассматривается как набор процессов, определяющих его специфику, путем определения носителя (драйвера) затрат для каждого вида деятельности. Формируемая таким образом информация также создает реальную возможность для организации учета затрат по центрам ответственности во взаимосвязи с местами их возникновения. При этом основной целью учета по центрам ответственности является обособление данных о затратах и результатах деятельности по каждому центру ответственности с тем, чтобы возникающие отклонения можно было отнести на

конкретное лицо. Ориентируясь на специфику процессно-ориентированных производств, следует выделить критерии обособления центров ответственности, в частности: особенности технологии и организации производственных процессов, методы управления производством, состав продукции, уровень технической оснащенности, характер и 6 номенклатура видов работ и операций каждого центра ответственности, степень влияния направления деятельности центра ответственности на конечные результаты работы предприятия. Для целей оперативного контроля деятельности центров ответственности необходимо разработать формы оперативных, текущих и сводных отчетов с набором контрольных показателей, позволяющих объективно оценить деятельность каждого центра ответственности. На основе предложенного учетно-аналитического обеспечения по каждому бизнес-процессу (субпроцессу, виду работ) следует разработать схемы последовательности выполнения контрольных процедур (карты контроля), связанных с различными видами работ и операциями, а также предусмотреть формы рабочей документации и отчетов, отражающие результаты проверки.

Для организации более строгого контроля за непроизводительными расходами и потерями необходимы контрольные процедуры, предусматривающие сравнение фактических показателей с нормативными по объектам учета затрат в разрезе бизнес-процессов, субпроцессов, видов работ, причин, виновников, центров ответственности. Это требует разработки на каждом этапе систематизированного перечня отклонений в виде классификатора для каждого центра затрат, при этом отличия состава классификационных признаков будут зависеть от исполняемых функциональных задач того или иного бизнес-процесса (субпроцесса, вида работ). Предложенный порядок формирования учетно-аналитической информации о затратах в процессно-ориентированных производствах позволит существенно улучшить процесс контроля и управления ими и обеспечить прозрачность информации о производственной деятельности предприятия.

### **3 Разработка мероприятий по развитию ООО «Одеялко»**

#### **3.1 Исследование особенностей рынка сырья для производственных процессов ООО «Одеялко»**

В мире ежегодно получают 2,1 млн. тонн невыттой шерсти, которую настригают приблизительно с одного миллиарда овец. Объем мирового рынка сырой шерсти составляет порядка 4 млрд. долл. Этот объем стал вдвое ниже относительно 1990г. Сокращению рынка способствовало уменьшению поголовья овец в Австралии и Новой Зеландии, которое не было компенсировано его ростом в Китае. Общий объем производства конечной чисто- шерстяной продукции с высоким содержанием шерсти составляет около 80 млрд. долл. США в год, при этом Китай контролирует около трети мировой переработки шерсти.

Производство пряжи и ткани сконцентрировано в странах Дальнего Востока (в основном Китай), Западной Европы (Италия и Великобритания), а также в Индии и Пакистане. Региональная концентрация производства одежды из шерсти сложилась примерно также как и по полуфабрикатам, однако Индия и Пакистан занимают большую долю. География розничных продаж изделий из шерсти более равномерна. Стоимость тонкой шерсти в последние годы была в 3-4 раза выше цен на синтетические волокна и в 5-6 раз выше цен на хлопок. В результате доля шерсти в объеме текстильных волокон сократилась. Но прогнозируемый дефицит хлопка и вероятное увеличение цен на него могут привести к росту доли шерсти в потреблении. Снижение цен на шерсть, также связано с общим сокращением мирового спроса.

Выявилась тенденция по переходу текстильных предприятий на изготовление собственных полуфабрикатов из шерсти, что выводит с рынка часть пряжи и топса (полуфабрикат камвольно-прядельного производства). В среднесрочной перспективе на мировом рынке предполагается умеренное увеличение производства и потребления шерсти. Некоторую поддержку рынку

может оказать использование грубой шерсти в качестве теплоизоляционного материала в домостроении. Россия, относительно стран дальнего зарубежья, по шерсти и продукции произведенной на ее основе является импортозависимой. Такое положение является неудовлетворительным. Развитие овцеводства в перспективе способно существенно улучшить ситуацию. В ТС Россия является экспортером шерсти и тканей на ее основе в Беларусь и импортером по отношению к Казахстану, что соответствует традиционному уровню специализации стран ТС в сельском хозяйстве и характер этого в ближайшей перспективе не изменится.

На протяжении последних пяти лет в России ежегодно производится более 50 тысяч тонн овечьей шерсти (в 2015 году – около 55 тысяч тонн). Более чем на 70% от общего производства занимает мериносовая шерсть. Тонина 70% от общего производства шерсти колеблется в пределах 22,6 - 25,0 мкм, на долю тонкой шерсти с тониной от 19,6 до 22,5 мкм приходится не более 20%, а шерсти тониной менее 19,5 мкм в России производится менее 5%, но и она не формируется в отдельные партии. В Австралии шерсти тоньше 19 микрометров производится третья часть всего объема и стоит значительно дороже. До последнего времени ситуация с огрублением шерсти в России только усугублялась. Даже многие племенные хозяйства в период с конца девяностых за несколько лет потеряли 2 - 2,5 микрометра в тонине. Причина, по мнению большинства специалистов, кроется в проблемах с селекционно-племенной работой. Положительным примером служат лишь ведущие ставропольские племенные заводы, где культура ведения отрасли, селекционно-племенная работа и технологическая дисциплина находится на высоком уровне.

Причинами низкого качества и производства шерсти в России являются, приоритет мясной составляющей в овцеводстве по сравнению с шерстью, поэтому при росте поголовья, настриг шерсти с 1 овцы снижался. Эта тенденция характерна для всех стран и связана с существенным превышением дохода при использовании овец для производства мяса над доходом от получения шерсти. При этом качество шерсти в целом также объективно

снижалось. Это указывает на те направления стимулирования роста отечественного производства шерсти, по которым целесообразно совершенствование мер господдержки. К их числу относится поддержка воспроизводства поголовья пород, от которых получают наиболее ценные и пользующиеся спросом виды шерстяного сырья для легкой промышленности.

Тренды развития отечественного производства шерсти по федеральным округам представлены на рисунках 5-7, где также дан и инерционный вариант прогноза, который не предполагал каких-либо внешних воздействий и новых внебюджетных и бюджетных мер воздействия со стороны государства. Наибольшее сокращение производства шерсти произошло в Центральном и в Северо-Западном федеральных округах. В Южном и Северо-Кавказском федеральных округах наблюдается устойчивый рост производства при том, что они и являются основными производителями шерсти в России. Юг России являются наиболее трудоизбыточными, поэтому развитие легкой промышленности, использующее в качестве сырья шерсть, там необходимо всячески стимулировать. При этом необходимо учитывать и особенности национальных республик, согласовывая имеющуюся у них сырьевую базу с мощностями по переработке шерсти. В Приволжском и в Сибирском федеральных округах спад производства шерсти прекратился. Производство шерсти в Уральском и Дальневосточном округах незначительно (1,5% и 0,1% от общероссийского уровня), но Дальневосточный округ показывает значительный рост производства особенно в Приморском крае и Амурской области.

Часть российской шерсти остается на внутреннем рынке, часть уходит за рубеж в Индию, Китай, Болгарию и Беларусь. Экспортируется и импортируется самая лучшая, качественная шерсть. Российским камвольным предприятиям не хватает отечественной шерсти тониной 19 микрон для производства костюмных VIP-тканей. Так, Брянскому камвольному комбинату в год требуется 5 тонн супертонкой шерсти в чистом волокне. Объемы импорта

могут быть замещены отечественным сырьем. Поэтому актуальны задачи, направленные на повышение качества шерсти:

- селекционно-племенная работа с использованием высокоценных животных;
- проведение аукционов по продаже племенных баранов с тонкой и супертонкой шерстью;
- со стадом должны заниматься специалисты;
- совершенствование технологических процессов на всех участках производства, в том числе и на стригальных пунктах.

В последнее время наметилась тенденция к оживлению спроса на овечью шерсть. Следует вернуться к положительному опыту по улучшению качества шерсти и разработкам, которые были широко апробированы и внедрены в стране. Результаты разработок заключались в повышении эффективности производства шерсти за счет снижения потерь качества при производстве, заготовках, хранении, первичной обработке и более рациональном использовании сырья при переработке. Был разработан новый метод подготовки шерсти к её реализации и переработке, обеспечивающий создание крупных однотипных партий сырья, с унифицированными параметрами основных показателей и методов контроля качества мытой и невытой шерсти. Это нашло воплощение в ряде нормативно-технических, метрологических и методических документах, главными из которых являются ГОСТ 28491- 90 «Шерсть овечья невытая с отделением частей руна. Технические условия», Технологический регламент «Стрижка овец и классировка шерсти», а также обеспечили основу для разработки межгосударственного стандарта ГОСТ 30702-2000 «Шерсть. Торговая сельскохозяйственно-промышленная классификация». Эти документы не отменены и сейчас теоретически действуют во всех овцеводческих хозяйствах и фабриках первичной обработки шерсти России и странах СНГ.

Основными недостатками отечественной тонкой шерсти остаются: неуравненность волокон по тонине как внутри штапеля, так и по руну; малая



длина; слабая прочность (до 50% к общей массе); плохой жиропот; сильная засоренность (до 67% к общей массе); большое количество шерсти пожелтевшей (до 43%), базовой (до 18%), низших сортов (до 12%); наличие в шерсти недопустимых посторонних примесей (полипропилен, масляная краска, гудрон, «шкурка», веревки, тряпки, проволока и др.). Ценность шерсти снижают: - потери цвета на 3%, ослабление прочности - до 18%, засорение - до 15%, забазованность - до 78% и т.д. Все эти пороки являются следствием организационно-хозяйственных упущений, которые приводят к снижению закупочной цены и рентабельности овцеводства в целом. Все эти пороки сильно обесценивают сырье и делают его неконкурентоспособным на мировом рынке. Устранение перечисленных недостатков или недопущение их является весьма существенным резервом повышения эффективности овцеводства (улучшение качества шерсти в три раза менее затратно, чем увеличение его производства).

### **3.2 Разработка проекта модернизации ООО «Одеялко»**

В настоящее время на балансе ООО «Одеялко» находится оборудование, которое перешло в собственность от Черногорской фабрики первичной переработки шерсти. Данное оборудование было приобретено в начале 1990-х годов прошлого века, поэтому в настоящее время характеризуется высокой степенью морального и физического износа, что самым негативным образом отражается на выпуске готовой продукции. Так как компания также оказывает услуги первичной переработки шерсти из давальческого сырья, то существуют возможности привлечения дополнительных клиентов. Однако, для этого необходимо произвести модернизацию производства, которая предполагает реализацию следующих мер:

- приобретение комплексной линии по первичной переработке шерсти, с производственной мощностью 450 кг в час.;
- приобретение грузового автомобиля

– приобретение для погрузочно-разгрузочных работ погрузчика с грузоподъемностью до 3,5 тонн.

Оценка инвестиционных затрат приведена в таблице 13.

Таблица 13 – Оценка инвестиционных затрат на модернизацию производственного процесса ООО «Одеялко», руб.

Наименование статей затрат	Сумма статей затрат
Приобретение линии по переработке шерсти	1 050 000
Пуско-наладочные работы	35 000
Приобретение грузового автомобиля (автомобиль «Газель», цельнометаллический фургон)	900 000
Приобретение погрузчика	400 000
Итого	2 385 000

Для обслуживания техники предполагается увеличение штата работников ООО «Одеялко»:

- 2 работника на линию по первичной переработке шерсти;
- водитель грузового автомобиля;
- оператор погрузчика.

В таблице 14 приведена оценка затрат на оплату труда дополнительного персонала с отчислениями во внебюджетные фонды.

Таблица 14 – Расходы на оплату труда дополнительного персонала, руб.

Категория персонала	Сумма заработной платы с отчислениями во внебюджетные фонды
Работник линии по первичной переработке шерсти (2 человека)	$20\,000 + 20\,000 \cdot 0,3 = 26\,000$ $26\,000 \cdot 2 = 52\,000$
Водитель грузового автомобиля	$18\,000 + 18\,000 \cdot 0,3 = 23\,400$
Оператор погрузчика	$15\,000 + 15\,000 \cdot 0,3 = 19\,500$
Итого ежемесячно	120 900
Итого в расчете на год	1 450 800

При достаточно стабильном сборе сырья – овечьей, козьей и верблюжьей шерсти, достаточном количестве чистой технической воды есть возможность ежегодного увеличения объемов обработанной шерсти и ее реализации.

Анализ рынка сырья и сбыта позволил спрогнозировать объемы переработки шерсти животных. Прогнозируемые объемы переработки шерсти

при осуществлении проекта модернизации ООО «Одеялко» представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Прогнозируемые объемы переработки шерсти при осуществлении проекта модернизации ООО «Одеялко», тонн

	Годы				
	2017	2018	2019	2020	2021
Переработка шерсти всего, в том числе	32	54	56	58	60
овечья	20	34	35	36	38
козья	8	14	14	15	15
верблюжья	4	7	7	7	8

Прогнозируемая выручка от переработки шерсти при осуществлении проекта модернизации ООО «Одеялко» представлена в таблице 16.

Таблица 16 – Прогнозируемая выручка от переработки шерсти при осуществлении проекта модернизации ООО «Одеялко», руб.

	Годы				
	2017	2018	2019	2020	2021
Овечья (цена 1 кг. – 50 руб.)	20 т * 50 руб/кг = 1 000 000	34 т * 50 руб/кг = 1 700 000	35т* 50 руб/кг = 1 750 000	36т* 50 руб/кг = 1 800 000	38 т* 50 руб/кг = 1 900 000
Козья (115 руб/кг)	8т*115 руб/кг = 920 000	14т*115 руб/кг = 1 610 000	14т*115 руб/кг = 1 610 000	15т*115 руб/кг = 1 725 000	15т*115 руб/кг = 1 725 000
Верблюжья (280 руб/кг)	4т*280 руб/кг = 1 120 000	7т* 280 руб/кг = 1 960 000	7т* 280 руб/кг = 1 960 000	7т* 280 руб/кг = 1 960 000	8т* 280 кг/руб = 2 240 000
Итого	3 040 000	5 270 000	5 320 000	5 485 000	5 865 000

В процессе переработки и производства готовой продукции – очищенной шерсти применяются следующие материалы и сырье, которые классифицируются по следующим группам:

- основное сырье: шерсть домашних животных, в т.ч. верблюжья, овечья и козья;
- вспомогательные материалы: технические моющие средства, шпагат для упаковки;

– энергоресурсы, потребляемые в процессе производства (вода, пар, электроэнергия).

Все виды сырья, принимаемые для переработки должны соответствовать стандартам: ГОСТ 19779-74 «Шерсть овечья невытая классированная», ГОСТ 2259-78 «Шерсть козья невытая классированная», ГОСТ 5108-77 «Шерсть верблюжья невытая классированная».

Для мойки принимаемого сырья проектом используется сода техническая кальцинированная. Данное моющее средство должно соответствовать стандарту ГОСТ «Сода кальцинированная техническая».

Для упаковки готовой продукции и для облегчения транспортировки и разгрузочных работ проектом планируется для этих целей использование полипропиленового шпагата, соответствующего стандарту ГОСТ «Шпагаты. Технические условия».

Оценка производственных затрат приведена в таблице 17.

Таблица 17 – Оценка производственных затрат при проекте модернизации ООО «Одеялко», руб.

Статьи затрат	Цена (за кг.)	Годы				
		2017	2018	2019	2020	2021
Овечья шерсть	20	600 000	1 200 000	1 050 000	1 080 000	1 140 000
Козья шерсть	40	480 000	840 000	840 000	900 000	900 000
Верблюжья шерсть	100	600 000	1 050 000	1 050 000	1 050 000	1 200 000
Упаковочные материалы	100	100 000	120 000	130 000	140 000	140 000
Вода и канализация		550 000	570 000	580 000	590 000	600 000
Пар		30 000	35 000	37 000	39 000	41 000
Электроэнергия		100 000	120 000	130 000	140 000	150 000
Итого		2 460 000	3 935 000	3 817 000	3 939 000	4 171 000

Прогнозная оценка прибыли от проекта модернизации ООО «Одеялко» представлена в таблице 18.

Таблица 18 – Прогнозная оценка прибыли от проекта модернизации ООО «Одеялко», руб.

Показатели	2017	2018	2019	2020	2021
Выручка от реализации	3 040 000	5 270 000	5 320 000	5 485 000	5 865 000
Производственные затраты	2 460 000	3 935 000	3 817 000	3 939 000	4 171 000
Прибыль	580 000	1 335 000	1 503 000	1 546 000	1 694 000

Таким образом, сравнение прогнозных показателей выручки и затрат позволяет сделать вывод о целесообразности реализации проекта модернизации.

Предполагаемое время для выполнения всех фаз до производственных работ по переработке шерсти составляет 6 месяцев. Календарный план реализации проекта представлен в таблице 19.

Таблица 19 – План-график реализации проекта модернизации ООО «Одеялко»

Рассмотрение проекта и решение о финансировании	ноябрь-декабрь 2016 года				
Разработка проектно-сметной документации на строительные мероприятия по реконструкции		январь-февраль 2017 года			
Заказ, поставка и монтаж технологического оборудования			март 2017 года		
Пуско-наладочные работы				апрель 2017 года	
Производственные работы по первичной обработке шерсти					⇒

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является производственная компания ООО «Одеялко», которая работает на рынке швейных и текстильных изделий Республики Хакасия и Красноярского края.

Анализ тенденций рынка позволил выявить сокращения объемов производства текстильных изделий. Также сокращается импорт текстильных изделий в РФ вследствие роста курса иностранной валюты и снижения покупательной способности денежных доходов населения.

В Стратегии развития легкой промышленности до 2025 года особое внимание уделяется производству тканей по инновационным технологиям, тканям для промышленных нужд. При этом отмечается высокая степень зависимости российской текстильной промышленности от поставок зарубежного сырья.

В связи с выявленными тенденциями возникает задача развития отечественной сырьевой базы и предприятий по переработке сырья и производства готовых изделий. К таким предприятиям относится ООО «Одеялко».

Анализ малых форм хозяйствования в текстильной промышленности позволил выявить преимущества в виде гибкости производственного процесса и высокой степени адаптируемости к изменяющимся запросам потребителей. В то же время, к недостаткам малого предпринимательства можно отнести высокий удельный вес постоянных затрат в себестоимости готовой продукции, недостаточность финансирования для приобретения высокопроизводительного современного оборудования.

В выпускной работе рассмотрены бизнес-процессы производства и реализации продукции ООО «Одеялко» по двум основным направлениям, а именно по первичной переработке шерсти и производству текстильных изделий.

Поскольку у компании практически нет конкурентов по виду деятельности первичная переработка шерсти, то мероприятия по развитию рекомендуется проводить именно по этому направлению, поскольку существует стабильный спрос на услуги компании и есть возможность расширения производства.

Третья глава выпускной работы посвящена анализу рынка сырья для первичной переработки шерсти, а также проекту модернизации производственного процесса первичной переработки шерсти ООО «Одеялко».

Для реализации проекта проведена оценка инвестиционных затрат, производственных затрат. Также проведены прогнозы выручки от реализации и прибыли, которые позволили сделать вывод о целесообразности реализации проекта реконструкции.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Абонеев В. В., Квитко Ю. Д., Санников М. Ю. Состояние овцеводства в Российской Федерации и задачи научного обеспечения отрасли // Сборник научных трудов ГНУ СНИИЖК. 2013. №6-1.
- 2 Агиевич Татьяна Геннадьевна, Морозова Юлия Сергеевна Оптимизация бизнес-процессов: концептуальный подход // Теория и практика общественного развития. 2013. №4.
- 3 Алехина О. Ю. Проблемы и перспективы развития легкой промышленности Российской Федерации // ТДР. 2010. №11.
- 4 Анцев А. В. Техническая эксплуатация технологического оборудования на основе проектного подхода // Известия ТулГУ. Технические науки. 2011. №3.
- 5 Бирюкова Н. П. Организационные особенности проектирования швейного производства на малых предприятиях // Ученые записки ОГУ. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2008. №3.
- 6 Бориев А. Э. Влияние вступления России в втo на текстильную и швейную промышленность // ТДР. 2012. №6-2.
- 7 Буданова Г. Н., Ролдугина А. Е. Подрывные инновационные технологии текстильной промышленности // Успехи современного естествознания. 2015. №1-3.
- 8 Бурденко Е.В., Быкасова Е.В. Влияние вступления Российской Федерации в втo на развитие внешнеторговой деятельности в швейной промышленности // Финансы и кредит. 2013. №9 (537).
- 9 Васильева Н. Г. Нанотехнологии в текстильной промышленности // Вестник Казанского технологического университета. 2011. №8.
- 10 Гаврилова О. Е., Никитина Л. Л. Особенности проектирования и изготовления изделий легкой промышленности из современных комплексных полимерных материалов // Вестник Казанского технологического университета. 2013. №18.



- 11 Евдокимова Л. И. Современные проблемы позиционирования текстильной промышленности в экономике России // АВУ. 2011. №3.
- 12 Ермолина Л. В. Реинжиниринг бизнес-процессов на примере промышленного предприятия // Основы ЭУП. 2014. №4 (16).
- 13 Жених Н. А. Легкая промышленность: состояние, перспективы развития // Ученые записки РГСУ. 2009. №6.
- 14 Запорощенко К. Л., Башеева Л. А., Грек О. В. Исследование интенсивной технологии промывки шерсти // Сборник научных трудов ГНУ СНИИЖК. 2014. №2-2.
- 15 Иванова Марина Николаевна Формирование и развитие рынка шерсти в Забайкальском крае // Известия ИГЭА. 2009. №5.
- 16 Имигеев Я. И., Мамаев С. Ш., Разумеев К. Э. Проблема улучшения и сохранения качества шерсти в современном мире // Сборник научных трудов ГНУ СНИИЖК. 2007. №3-3.
- 17 Иноземцев А. Н., Анцев А. В. Проект технического обслуживания, ремонта и модернизации технологического оборудования // Известия ТулГУ. Технические науки. 2009. №4.
- 18 Иткинд А. Н., Смоляков А. С., Айсина Ф. Ш. Современные проблемы и особенности развития легкой и текстильной промышленности в России // Интернет-журнал Науковедение. 2010. №2.
- 19 Ишимова Алена Юрьевна, Гареева Гульнара Альбертовна Анализ и реинжиниринг бизнес-процессов предприятия // Science Time. 2015. №2 (14).
- 20 Капицын В. М., Герасименко О. А., Андропова Л. Н. Пути выхода текстильной промышленности из кризиса // Проблемы прогнозирования. 2010. №2.
- 21 Климова Н. В., Мелкумян А. Э. Импортзамещение в швейной отрасли России // Фундаментальные исследования. 2015. №2-24
- 22 Капицын В. М., Герасименко О. А., Андропова Л. Н. Пути выхода текстильной промышленности из кризиса // Проблемы прогнозирования. 2010. №2.

23 Ковалишина, Г. В. Бизнес-реинжиниринг. Системный подход в оценке эффективности управления фирмой. – М.: 2012. – Режим доступа: <http://www.optim.ru/>

24 Козлов Александр Александрович, Салагин Олег Николаевич, Котилко Валерий Валентинович Особенности рынка сельскохозяйственного сырья для легкой промышленности России // Госсоветник. 2015. №2 (10).

25 Кузьмичев Алексей Анатольевич Учетно-аналитическое обеспечение контроля затрат в процессно-ориентированных производствах // Вестник ВУиТ. 2012. №3 (26).

26 Лушихина Е. М., Акжолтоев Д. А. Производство и переработка меринсовой шерсти в условиях рынка // Сборник научных трудов ГНУ СНИИЖК. 2013. №6-1.

27 Миняев Евгений Валерьевич Методы совершенствования бизнес-процессов // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2010. №1.

28 Мунтян В. А., Анализ технологических процессов и устройств для первичной обработки шерсти // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. 2010. №1 (71).

29 Некрасова И. В. К вопросу об интеграционных процессах в текстильной и швейной промышленности // Экономика образования. 2012. №4.

30 Пехташева Е. Л., Неверов А. Н., Заиков Г. Е., Софьина С. Ю., Стоянов О. В. Биостойкость натуральных и синтетических текстильных волокон // Вестник Казанского технологического университета. 2012. №7.

31 Печаткина Елена Юрьевна Особенности предприятий легкой промышленности // Вестник ЧелГУ. 2012. №8 (262).

32 Радченко Александр Васильевич Особенности бизнес-процессов на предприятии // Бизнес в законе. 2009. №3.

33 Разгонов Н. Т. Проблемы качества овечьей шерсти и её сертификация // Сборник научных трудов ГНУ СНИИЖК. 2004. №2-2.

34 Русановский Е.В. Тенденции развития предпринимательства в овцепродуктовом подкомплексе региона // Региональная экономика: теория и практика. 2008. №14.

35 Рокотянская Виолетта Валерьевна, Россинская Марина Васильевна Анализ влияния антропогенных факторов промышленного производства на окружающую среду (на материалах легкой промышленности) // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2011. №2.

36 Русановский Е.В. Тенденции развития предпринимательства в овцепродуктовом подкомплексе региона // Региональная экономика: теория и практика. 2008. №14.

37 Слепнева Е. В., Абдуллин И. Ш., Хамматова В. В. Современные методы удаления нешерстяных компонентов в процессе первичной обработки шерсти // Вестник Казанского технологического университета. 2013. №21.

38 Скородумов Павел Валерьевич Моделирование бизнес-процессов: подходы, методы, средства // Вопросы территориального развития. 2014. №5 (15).

39 Скульская Людмила Владимировна, Широкова Тамара Константиновна Потери сельскохозяйственной продукции и продовольственных ресурсов российской Федерации // Проблемы прогнозирования. 2010. №6.

40 Скородумов Павел Валерьевич Моделирование бизнес-процессов: подходы, методы, средства // Вопросы территориального развития. 2014. №5 (15).

41 Тимошенко Н. К., Разгонов Н. Т., Баженова И. А. Тонина шерсти: ее значимость и результаты сертификации // Сборник научных трудов ГНУ СНИИЖК. 2012. №-1.

42 Тимошенко П. Н., Абонеева Е. В. Рынок шерсти: производство - предложение, спрос и цены // Сборник научных трудов ГНУ СНИИЖК. 2015. №-1.

43 Христофорова И.В., Архипова Т.Н., Деменкова А.Б. Швейная промышленность: проблемы развития, региональная дислокация и современные управленческие технологии малых предприятий // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. №4-2 (24).

44 Чараева Марина Викторовна Финансовое управление реальными инвестициями: теоретические подходы и практикоориентированные методики // Science Time. 2015. №3 (15).

45 Чекавинский Александр Николаевич Организационно-экономический механизм государственной поддержки проектов модернизации сельского хозяйства // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2013. №6 (30).

46 Чубарое В. Б., Архипова Т. Н., Сучилин В. А. Перспективы развития швейных процессов на малых предприятиях // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. 2007. №3.

47 Шершнева Л.П., Гордеева Т.А. Разработка технологии проектирования мелкосерийных многоассортиментных потоков. / Швейная промышленность, 2008, №1, с.4546.

48 Стратегия развития легкой промышленности России до 2025 года // [http://minpromtorg.gov.ru/docs/#!strategiya\\_razvitiya\\_legkoy\\_promyshlennosti\\_rossii\\_na\\_period\\_do\\_2025\\_goda](http://minpromtorg.gov.ru/docs/#!strategiya_razvitiya_legkoy_promyshlennosti_rossii_na_period_do_2025_goda)

49 Федеральная служба государственной статистики РФ // [http://www.gks.ru/bgd/regl/b15\\_11/IssWWW.exe/Stg/d02/27-11.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b15_11/IssWWW.exe/Stg/d02/27-11.htm)

50 Официальный сайт компании ООО «Одеялко» // <http://xn--d1acpdghe7k.xn--p1ai/>